



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بالرياض

إعداد

أ/ العنود إبراهيم عبدالله العمر

درجة ماجستير القيادة التربوية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية.  
مشرف وزاري ( وكالة الوزارة للتعليم العام/ الإدارة العامة للإشراف التربوي )  
البريد الإلكتروني: Abo96009@gmail.com

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٧ – يناير ٢٠٢٢

---

## دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بالرياض

أ / العنود إبراهيم عبدالله العمر

درجة ماجستير القيادة التربوية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية  
مشرف وزاري ( وكالة الوزارة للتعليم العام / الإدارة العامة للإشراف التربوي )

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بالرياض، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، والبالغ عددهن ( ٢١١ ) قائدة، أما أفراد الدراسة فقد بلغ عددهن ( ١٣٠ ) قائدة، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، حيث جاء دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط في المرتبة الأولى، يليه بعد التنظيم، بينما جاء بُعد صناعة القرارات في المرتبة الأخيرة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الكفاءة الإدارية، قائدات مدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

### Abstract:

This study aims to identify the role of administrative empowerment in increasing administrative efficiency of school female leaders of high public schools in Riyadh. To achieve this, the researcher used the survey descriptive approach. She also used the questionnaire as a tool for gathering data required for this study. The study community consisted of all school female leaders of high public schools in Riyadh, with number of (211) female leaders. The study was represented of 130 female leaders. The study concluded a group of results, notable among these are: Study individuals responded with “strongly agree” to “the role of administrative empowerment in increasing administrative efficiency of school female leaders of high public schools in Riyadh”. The role of administrative empowerment, of school female leaders of high public schools, in increasing the planning efficiency came first, followed by the regulation dimension, and the dimension of decision making came last.

**Keywords:** The Administrative Empowerment , Increasing Administrative, School Female Leaders of High Public Schools in Riyadh.

## المقدمة:

تعدّ المدارس مؤسسات تربوية متكاملة لها أثرٌ إيجابي واضحٌ في تطوير المجتمع وتقدّمه، ويسعى العاملون فيها إلى تحقيق أهدافها وفي مقدمتها تحسين جودة المخرجات، ويتطلب ذلك وجود قادة على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة، كما ويتطلب المتابعة والتطوير المستمر لعملياتها ومواكبة التطورات الإدارية الحديثة. ولذلك تحتاج المدارس إلى قيادات مؤهلة تأهيلاً عالياً تقود البيئة التعليمية إلى الإبداع والتميز. ولتحقيق ذلك لابد من استثمار الموارد البشرية بشكل فاعل والعمل على تمكين العاملين وتنمية ولائهم للعمل.

ولقد أشار الناصر (٢٠١٠، ٣٩-٧٨) إلى أهمية التمكين وأنه مطلب هام في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على التدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات. كما أشار مايكل Michael (٢٠١٤، ١٨٩١-١٨٩٢) إلى أن التمكين عملية هادفة ومستمرة تنطوي على الاحترام المتبادل والتفكير النقدي والعمل التعاوني. هذا ويعدّ التمكين مدخلاً حديثاً لتمييز المؤسسات، وتحسين مخرجاتها، وتعزيز الكفاءة الإدارية في التخطيط الجيد والتنظيم وصنع القرار ورفع قدرات الأفراد ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف.

وأوضح سميث وجريلينغ Smith, and Greyling (٢٠٠٦، ٥٩٥-٦٠٧) أن التمكين مفهوم إداري حديث يؤكد ضرورة منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة. ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التمكين والإبداع، والرضا الوظيفي وزيادة الدافعية، وتعزيز الكفاءة التنظيمية وصنع القرار ومنها دراسة القرشي، والسبتي (٢٠١٥) ودراسة لطيفه (٢٠١٤).

وهناك فوائد لعملية التمكين الإداري لكل الأطراف والإدارة التعليمية من خلال أسلوب التمكين الإداري والأكثر فاعلية كونه يعطي أكبر حرية وصلاحيّة مما يحفز الفرد على الإبداع وضمن تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار وظهور الابتكارات والإبداعات الإدارية؛ مما يزيد من رفع الكفاءات الإدارية لتوظيف الإمكانيات المتاحة واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف ولتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة (عباس، ٢٠١٦). ولتحقيق ذلك لابد من تأهيل العاملين تأهيلاً جيداً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل الرضا عن العمل ومعرفة مدى قدرتهم على أداء عمل معين

---

لتحديد كفاياتهم. ويساعد التمكين الأفراد والمنظمات والمجتمعات على إتقان شؤونهم، ويعزز العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

وتأتي أهمية التركيز على الكفايات الإدارية من واقع الهدف المشترك الذي تسعى له المؤسسات التربوية وهو تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعالة تعزز مقدره القادة التربويين على تنفيذ الإصلاحات التربوية وتلبي توقعات المهتمين بالقطاع التربوي (Calvin, 2009, 91)

ولهذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالرياض اللازمة لنجاحهم في تحقيق الأهداف.

#### **مشكلة الدراسة:**

تنامي الاهتمام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعرّف طبيعة عملية التمكين الإداري، ودورها في رفع الكفاءة الإدارية بالرضا الوظيفي والإبداع والتميز والتخطيط الجيد في هذه المؤسسات، ودرجة الوعي بها، وبالمتغيرات المختلفة المرتبطة بها.

وبالرغم من الدراسات التي أبرزت المميزات التي يحققها التمكين، والجهود المبذولة في تطوير الإدارات، ومنها دراسة القرشي، والسبتي (٢٠١٤)، ودراسة العيدي، طريف، (٢٠١٥)، ودراسة شعيبات، عرقوب، شرباتي، زبون (٢٠١٨) إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الكثير من المؤسسات التربوية مازالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم، وكيفية تطبيقه في سياقاتها.

وعند النظر إلى نظام التعليم يلاحظ أن ما يعانيه من مشكلات، إنما يعود بشكل كبير إلى القصور الإداري والعجز والتمسك بالمركزية القائلة للإبداع، والتي تؤكد على البيروقراطية والتي بدورها تحول دون استفاد الجهود المتميزة لتحقيق الخروج من التقليدية في عصر يتسم بسرعة التغيير والتعقيد. مما يفرض إعادة النظر في النظام الإداري والأساليب القديمة والتوجه نحو اللامركزية للوصول إلى تحقيق التنافس وإطلاق الطاقات لدى كل الأفراد إذ أن المشاركة في صنع القرار والتخطيط والتنظيم يحقق الولاء والانتماء وزيادة الإنتاجية وتنمية ورفع الكفاءة الإدارية، ويمكن القول بأننا في حاجة لمعرفة دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية التي أصبحت ضرورية في إصلاح وتحسين المؤسسات التربوية؛ من أجل المساهمة في تبني الدور التربوي المسئول نحو الإدارة الحديثة، والمساعدة في حل الكثير من المشاكل التربوية التي

---

تعترضهم، لكي نحصل في نهاية المطاف على قائدات ممكنات قدرات على النهوض بمدارسهن، ومن ثم النهوض بالمجتمع ككل.

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

#### أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاية التخطيط؟
٢. ما دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاية التنظيم؟
٣. ما دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاية صناعة القرارات؟

#### أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على دور التمكين الإداري في رفع كفاية التخطيط لدى قائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات فيها.
٢. التعرف على دور التمكين الإداري في رفع كفاية التنظيم لدى قائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات فيها.
٣. التعرف على دور التمكين الإداري في رفع كفاية صناعة القرارات لدى قائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات فيها.

#### أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على متغير في غاية الأهمية وهو التمكين الإداري الذي أثبتت العديد من الدراسات العلمية دوره في تحسين أداء من يحصل على التمكين وتأثيره الإيجابي على جوانب عدة في البيئة العملية.
- أهمية الفئة المستهدفة من هذه الدراسة، وهن القائدات، وذلك لأهمية عملهن، وأثره الممتد على جميع مستويات المجتمع. وأيضاً تتماشى مع مبادرات وزارة التعليم بالتوجيه إلى اللامركزية والتوسع في منح الصلاحيات لقائدات المدارس.
- تفعيل دور قائدات المدارس في المملكة العربية السعودية، وتمكينهن من المشاركة الفعالة في التخطيط والتنظيم وصناعة القرارات الإدارية.

- قد تساعد هذه الدراسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض في التعرف مستوى توظيفهم للكفايات الإدارية وتأثيرها في تحسين العملية التعليمية.
- قد تُساهم هذه الدراسة في إمكانية منح قائدات المدارس الثانوية الحكومية المزيد من الصلاحيات التي تدعم توجهات المملكة لرؤية 2030 في اللامركزية وتحقيق الاتجاه الصحيح للإدارة بالتمكين الإداري لتحسين كفاياتهن الإدارية.
- يمكن أن تفيد هذه الدراسة في الكشف عن جوانب القوة في الكفاءة الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين على تطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تمكين قائدات المدارس.

#### **حدود الدراسة: تحددت هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها بالآتي:**

- **الحدود المكانية:** أُجريت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١-١٤٤٢هـ.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على قائدات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في مدينة الرياض.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على التعرف على دور التمكين الإداري وتحقيق الكفايات الإدارية وهي كفاية التخطيط وكفاية التنظيم وكفاية صناعة القرارات لدى قائدات المدارس ومعوقات التمكين.

#### **مصطلحات الدراسة:**

١. دور: تُعرف الباحثة الدور إجرائياً بأنه: مجموعة الأفعال والتصرفات والمسؤوليات والواجبات الإدارية التي تقوم بها قائدات المدارس الثانوية الحكومية بهدف رفع كفاياتهن الإدارية.
٢. التمكين الإداري: إن مصطلح التمكين له معانٍ تختلف باختلاف السياقات الاجتماعية والثقافية والسياسية لذا لا يمكن حصر هذه التعاريف حيث تبقى دائماً ضمن مناقشات حية لما لهُ من

---

قيمة جوهرية على جميع الأصعدة، ويُعرف إجرائياً بأنه: إعطاء قائدات المدارس الثانوية الصلاحيات التي تُحسن كفاياتهن الإدارية.

٣. قائد: إجرائياً: هو قائد المدرسة المسئول الأول عن إدارة المدرسة، والذي توكل إليه تحقيق أهدافها وفقاً للصلاحيات الممنوحة له من قبل وزارة التعليم.

٤. الكفاية الإدارية:

تُعرف اصطلاحاً بأنه: مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه (حجي، ٢٠٠٥، ٣٧١).

ويُعرف إجرائياً: في هذه الدراسة الكفايات الإدارية بأنها قدرات قائدات المدارس المهنية التي تمكنهم من القيام بمهام الإدارة المدرسية على أتم وجه، وتقتصر هذه الدراسة على تناول ثلاث منها هي: التخطيط والتنظيم وصناعة القرار.

**الإطار النظري:**

**المحور الأول: التمكين الإداري:**

**مفهوم التمكين الإداري:**

يرى الشهراني (٢٠٠٩، ٩٣) بأن التمكين الإداري هو: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم؛ لصفّل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

التمكين الإداري هو: "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. (القضاة والطارونة، ٢٠١١، ١٣٧).

ويعرف التمكين الإداري بأنه "إعطاء مديري المدارس السلطة الإدارية ومنحهم صلاحية التصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية، من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة فرص المشاركة، وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله" (الجرابدة والمنوري، ٢٠١٤، ٤٨).

---

---

كما يعرفه أبو النجا وعمران (Imran & Abou Elnaga، ٢٠١٤) بأنه: توسيع المهام الوظيفية للعاملين، بمنحهم الاستقلال، وسلطة اتخاذ قرارات العمل دون الرجوع للرئيس المباشر وذلك؛ للاستفادة من مهارات العاملين؛ وقدراتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالنظر إلى مفاهيم التمكين الإداري من خلال ما جاء في الدراسات السابقة، يلاحظ تعدد الاتجاهات والزوايا التي تناولت تعريف التمكين الإداري، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، فمنهم من ركز على السلطة والقوة، ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات المعرفة والمعلومات، والمكافئات، والقوة)، لكن أغلب الأدبيات السابقة أجمعت على توفر عنصر توسيع الصلاحيات واتخاذ القرار في الإدارة الممكنة.

وانطلاقاً مما سبق فإن مفهوم التمكين الإداري هو ممارسة إدارية تحفيزية يتم من خلالها إعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين دون الرجوع للرئيس المباشر، ومنحهم الثقة، والصلاحيات، وحرية التصرف في عملية اتخاذ القرارات، بهدف تحسين الأداء ومواجهة المشكلات.

#### أبعاد التمكين الإداري:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين حول أبعاد ومجالات التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الباحثين وهي تفويض الصلاحيات، الاتصال الفعال، التأهيل والتدريب، تشكيل فرق العمل وتحفيز العاملين (المعاني وأخورشيدة، ٢٠٠٩).

#### ١. تفويض الصلاحيات: أن تفويض الصلاحيات (السلطة) إلى المستويات الوسطى والتنفيذية

يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطي لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية (الطراونة والنهدي، ٢٠١٧).

#### ٢. الاتصال الفعال: إن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا،

الوسطى، التنفيذية) والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها، ويسهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المديرين فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم



---

لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (٢٠١٦ ، al-  
(suhimat).

٣. **التأهيل والتدريب:** من المهم إتاحة التدريب المستمر والمنتظم لجميع الأفراد من أجل صقل مهاراتهم الإدارية وتعلم مهارات إدارية جديدة، لتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم نحوها، فإن ممارسة المهارات الإدارية (خاصة الجديدة منها) مدعومة بمعرفة ودراسة وتدريب، تزيد من فرص ممارستها بشكل صحيح وفعال، أكثر من اتباع أسلوب المحاولة والخطأ، أو التجريب في الواقع العملي بدون دراية ومعرفة مسبقة كافية بها (٢٠١٦ ، al-  
(Suhimat).

٤. **تشكيل فرق العمل:** إن تشكيل فرق العمل من المقومات المهمة في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم، ذلك لما له من دور مهم في مواجهة المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بفعالية وكفاءة، فشعور أعضاء الفريق بالمسئولية الاجتماعية واتحادهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز مهام محددة أو لحل مشكلة ما، يعد بمثابة القوة الحقيقية التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف الفريق والتي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل (الطراونة والنهدي، ٢٠١٧).

٥. **تحفيز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتانهم الوظيفي، ويصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميل، ٢٠٠٨).

**متطلبات التمكين الإداري:** تتمثل عملية التمكين الإداري وما تحمله من تغيرات في نظم المدرسة وبناءها الهرمي تحدياً كبيراً تواجهه المدرسة؛ مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، كما أوردها أبو سالم (٢٠١٣):

• **تأييد الإدارة العليا:** يجب على الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين، ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العاملين.

---

---

• تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المؤسسة بل وتغيير في ثقافة المؤسسة.

• وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل مهم جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين، ولعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين.

• الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا، والالتزام بالقوانين والأنظمة.

• المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم.

#### معوقات التمكين الإداري:

يواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتعرقل عملية تطبيقه داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التربوية بشكل خاص، والتي يؤدي المدير دوراً كبيراً في نجاحها، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديرها فمن هذه المعوقات كما ذكرها اليعقوب (٢٠٠٤):

• عدم رغبة المدير بإعطاء العاملين المعلومات الكافية.

• التركيز على العاملين دون الأمور الأخرى المتعلقة بالمؤسسة.

• هيكلة المؤسسة يمكن ألا تسمح بعملية اتخاذ القرارات من العاملين.

ويشير الكبسي (٢٠٠٤) إلى مجموعة من المعوقات الأخرى التي تحول دون تطبيق

التمكين الإداري داخل المؤسسات التربوية ومن ذلك:

• الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال.

• ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ما هم متقلون به من آمال روتينية وواجبات وظيفية وهو ينطبق أيضاً على المديرين والقياديين.

• عدم استعداد أغلب المرؤوسين إلى المبادرة والابتكار فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.

- غياب الأمن الوظيفي، فلن يبذل العاملون أو يعملوا تحت مظلة التمكين إن لم يشعروا بالأمن الوظيفي
- المرؤوسون منخفضوا الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
- ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال عملية التمكين بأكملها. ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة فإن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

#### المحور الثاني: الكفاءة الإدارية:

##### مجالات الكفاءات:

تعددت مجالات الكفاءات عند الباحثين إلا أن الباحثة اقتصرت على ثلاث كفاءات موضوع الدراسة الحالية وهي: (التخطيط، التنظيم، صناعة القرار) وذلك لأهميتها في عمل قائدة المدرسة:

**أولاً: التخطيط:** ويُعرف التخطيط التربوي بأنه العملية التي يتم فيها معالجة المشكلات التربوية من خلال المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة وفحص محتوى البدائل، والاختيار الواعي بينها ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة وتطوير أفضل للوسائل المختارة لتحقيق الأهداف المرسومة تحقيقاً نموذجياً (آل ناجي، ٢٠١٣).

**أهمية التخطيط لقائدات المدارس:** إن من أسس نجاح المدرسة أن تعد خطط واضحة تساعد على بلوغ أهدافها، لذا فإن هناك أهمية بالغة لقيام قائدة المدرسة بعملية التخطيط وتبرز تلك الأهمية من خلال استعراض بعض فوائد عملية التخطيط ومنها (حجي، ٢٠٠٢):

- يساعد التخطيط مدير المدرسة في ترتيب المهام أو الأعمال حسب أولوية أهميتها، وتقدير الوقت المناسب لكل مهمة.
- يمكن التخطيط مدير المدرسة من استغلال جميع الطاقات البشرية والمادية بصورة جيدة.
- يمكن التخطيط مدير المدرسة من استغلال الوقت استغلالاً جيداً، لأن الأعمال المخططة مرتبطة بأوقات محددة لتنفيذها.

- يتيح التخطيط للمعلمين فرصة الاشتراك الفعلي في تحديد الأهداف عندما يقوم المدير بالتخطيط التعاوني، مما يعود بالأثر الكبير على نجاح الخطة وتحقيق أهدافها.
- يمكن التخطيط مدير المدرسة من السير في عمله اليومي، والأسبوعي والشهري والفصلي والسنوي بانتظام وثقة، لأنه يضع في حسبانته كل ما يمكن أن يساعده في النجاح، وتجاوز الصعوبات التي قد تعترضه.
- يمكن التخطيط مدير المدرسة من تقويم عمله وتحديد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة.

#### ثانياً: التنظيم:

عند الانتهاء من إعداد الخطة العامة يتم تنظيم الموارد لتنفيذ تلك الخطة عملية التنظيم تابع واضح لعملية التخطيط وبدون التنظيم الملائم فإن الموارد والجهود لن تتناسق مع بعضها البعض مما يتسبب في حدوث قصور في التنفيذ وتشمل عملية التنظيم: تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام والموظفين، وتفويض السلطة، والسلطة المركزية واللامركزية والوصف الوظيفي، وتشكيل اللجان المختلفة.

يقصد بالتنظيم تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق أهداف المنشأة، وتجميع كل نشاط في قسم مناسب وتفويض السلطة وإجراء التنسيق إلى غير ذلك من المهام ذات العلاقة، التنظيم يعبر عن الترتيب المسبق لإنشاء هيكل تنظيمي يتم من خلاله تحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الأفراد والجماعات في أجزاء التنظيم المختلفة، وتحديد النشاط اللازم لتحقيق الأهداف والخطط المعدة، حيث يجب على الإداري التربوي وغير التربوي معرفة موقعه من الهيكل التنظيمي في الجهاز الذي يعمل فيه، ومعرفة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه، لتوفير جو من الانسجام والتعاون مع كل من له علاقه بعمله (آل ناجي، ٢٠١٣).

أهمية التنظيم: يمكن إيجاز أهمية وظيفة التنظيم في العمل الإداري في النقاط التالية (آل ناجي، ٢٠١٣):

- يوفر التنظيم الوسائل الكفيلة بتحقيق التعاون والانسجام بين أفرادها.
- يساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التي تمكن القادة من القيام بمهامهم ووظائفهم.
- يحدد التنظيم المعايير المتعلقة باختيار القادة والمديرين والمشرفين وكافة الموظفين.

- يحدد التنظيم الأدوار التي يجب أن يقوم بها كل فرد والعمل المكلف به، وملائمة وظيفته للوظائف الأخرى.
- يحقق التنظيم التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية مما يؤدي إلى تحقيق أسرع للأهداف ورفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق التقليل من التضارب والاحتكاك فيما بين العاملين.
- يحدد التنظيم المسؤوليات والاختصاصات ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- يحدد التنظيم شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة وبذلك تزداد كفاءة العمل ويقل احتمال ضياع الوقت.

### ثالثاً: صنع القرارات:

تعتبر عملية صنع القرار واتخاذ جوهراً العملية الإدارية برمتها لأن معظم النشاطات التي يقوم بها الإداري تتضمن عملية اتخاذ القرارات وجميع العمليات الإدارية التي سبق الإشارة إليها تعتمد في نجاحها على فعالية اتخاذ القرار وقبلها صناعته.

كما تُعد عملية صنع واتخاذ القرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع كما يتطلب درجة عالية من المنطقية بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة ويوصف القرار في تلك الحالة بأنه قرار حكيم ورشيد (آل ناجي، ٢٠١٣).

### خصائص الكفاءة الإدارية:

أشار كلٌّ من الزهرة (٢٠١٣) والأمين (٢٠١٣) إلى خصائص الكفاءة الإدارية كما يلي:

- ذات هدف محدد، أي أن الكفاءة تهدف لتحقيق غاية معينة، وإنجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة، لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
- مكتسبة: وتعني أن الكفاءة لا تولد مع الفرد، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.
- مدرّكة: حيث إن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمؤسسة، كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.

- ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن.
- مفهوم مجرد: أي أنه لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- متقدمة؛ حيث إن عدم استخدامها يؤدي إلى تقادمها، وفي حال عدم السماح للأفراد الذين يشكلون مصدراً لها بإظهارها، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تلاشيها.

### أنواع (تصنيف) الكفاءة:

أشار يحيى (٢٠٠٤) إلى تصنيف الكفاءة إلى أكثر من نوع ومنها:

- ١- **الكفاءة الفردية**، وتعد عنصر مهم يجب أن يتوفر في الأفراد بمختلف المستويات الوظيفية وذلك بهدف أداء أعمالهم بشكل يتحقق معه أهداف المؤسسة، ويتم مراعاة عامل الزمن الذي له دور مهم في تحقيق الأهداف المنشودة ومن أهم الكفاءات التي تتوجب في الأفراد وهي القابلية والمرونة، واستيعاب المعرفة العلمية وذلك بهدف اكتساب إمكانية استخدام التقنية العلمية بكفاءة، والمقدرة على امتلاك قيادة الآخرين. وتقوم المؤسسات على تطوير الكفاءات للعاملين وذلك لكونها استثماراً للموارد البشرية من جهة وتنمية من جهة أخرى.
- ٢- **الكفاءة الجماعية**، وتتشأ هذه الكفايات من تجمع الكفاية الفردية، ويمكن التعرف إليها من خلال عمليات المتابعة واكتشاف العناصر المشتركة للمهارة والكفاءة بين العاملين وقد تكونت نتيجة التعاون.
- ٣- **الكفاءة الاستراتيجية** ويتم تحديد الكفاءات والمقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وهي لا ترتبط بالموارد البشرية فقط؛ وذلك لأن كفاءة الفرد هي نتاج لمجموعة من الصفات الفردية وهي المعرفة والمهارة والسلوك، فإن الكفاءات كالمقدرة على العمل بطريقة فاعلة تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقة التأثير المتبادل، ويمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها توليد تكامل بين الكفاية الفردية وآليات تنسيق معينة، وأيضاً يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع للموارد:
  - أ- الموارد المادية كالمباني والتكنولوجيا والمعدات.
  - ب- الموارد البشرية التي تتكون من المهارات والمقدرات والمعرفة.

ج- الموارد التنظيمية وهي الهيكلية والرقابة.

٤- **الكفاءة التنظيمية**، وهذه الكفاءة ترتبط للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها وأن البيئة التنافسية تفرض على المؤسسات مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية بقصد إعطاءها حرية الإبداع وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، وتكون المؤسسات ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية هي المؤسسات التي تتصف بالمرونة.

#### مؤشرات قياس الكفاءة:

أشار أبو صبحة (٢٠١٤) إلى المؤشرات التي استخدمت لقياس الكفاءة الإدارية وهي:

- **مؤشرات مباشرة**: وتتكون هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية محددة وتشمل المقاييس الكلية، والجزئية والنوعية للكفاءة.
- **مؤشرات غير مباشرة**: تعدّ في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة وذلك من خلال قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا العاملين، والروح المعنوية بالإضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتوافرة.

لقد أصبحت تلك المؤسسات أكثر تفاعلاً مع الظروف البيئية وأكثر مرونة ولم يعد هناك للزمان والمكان إشكالية في محيط التواصل والتفاعل الإنساني في ظل التقدم التكنولوجي الهائل، فالقد أوجد هذا العالم الحديث حاجة ملحة لنوعية جديدة من الموظفين والمدراء، تطمح في رفع مستوى أهداف المنظمة واستحداث استراتيجيات جديدة، وصياغتها تهدف إلى التجديد والتطور تعمل محلياً وتفكر عالمياً، وتستوعب التحديات التي تواجه المجتمع، والمقدرة على العمل مع الثقافات المختلفة في المجتمع، ولذلك يجب على الإدارة أن تبحث عن الأساليب والعوامل التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى المدراء والعاملين والذين يعدون أئمن الموارد لدى الإدارة، والأكثر إنتاجية على الإطلاق.

#### الدراسات السابقة:

دراسة التويجري. (٢٠١٦). بعنوان التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف

---

الدراسة وجمع بيانات تم استخدام الاستبانة شمل مجتمع الدراسة جميع مديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهن (٢٦٨) مديرة. تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) مديرة مدرسة ثانوية تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة إلى أن درجة التمكن الإداري لدي مديرات المدارس الثانوية بدرجة تمكين كبيرة، ودرجة الإبداع لدي مديرات المدارس في الثانوية بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات محور التمكين الإداري والتمكين الإداري ككل، باستثناء مجال فرق العمل، ومجال روح المجازفة من محور الإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات محور التمكين الإداري والتمكين الإداري ككل، باستثناء مجال فرق العمل، ومجال المرونة والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل من محور الإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات محور التمكين الإداري والتمكين الإداري ككل، ومحور الإبداع الإداري ككل.

دراسة النوح. (٢٠١٧). بعنوان التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة. هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات نجاح التمكين، ومعوقات التمكين، وبناء تصور لتمكين قادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة طبقت على عينة من قادة المدارس عددهم (٢٠٠) قائد، وجميع مشرفي القيادة المدرسية بمدينة الرياض عددهم (٢١) مشرفاً، ومن أبرز النتائج: أن قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن العوائق التي تقف في طريق تمكين قادة المدارس متوسطة، وأن قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن النظام يعد العائق الأكبر لتمكين قادة المدارس. وأن هناك عدداً من العوائق أمام تمكين قادة المدارس من أبرزها: مركزية الوزارة، عدم تدريب قادة المدارس على متطلبات تطبيق التمكين، عدم قناعة الإدارة العليا بالتمكين، غياب ثقة الإدارة العليا بقادة المدارس، وجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف، ضعف إعداد قادة المدارس، التمكين يزيد من سيطرة قادة المدارس على المعلمين. وأن هناك متطلبات لنجاح التمكين من أبرزها: منح الثقة لقادة المدارس. التزام الوزارة بدعم قادة المدارس. وضع برنامج تدريبي لقادة المدارس التي نسعى لتمكينهم. الابتعاد عن الرقابة المباشرة على قادة المدارس. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة نحو معوقات تمكين قادة المدارس وفقاً لمتغير الوظيفة، ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبر. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات



---

عينة الدراسة نحو معوقات تمكين قادة المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العينة من حملة البكالوريوس.

جاءت دراسة لي وني (lee and nie,2016)، بهدف تعرف تصورات المعلمين حول سلوكيات تمكين قادة المدارس لدعم التمكين النفسي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٩) معلماً ومعلمة في سنغافورة، استخدمت المنهج المسحي، وتعرفت ما إذا كان هناك اختلاف جوهري في مفاهيم المعلمين لسلوك التمكين الذي يقدمه كل من المديرين والمشرفين المباشرين، وعلاقته بالتمكين النفسي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن المديرين والمشرفين المباشرين يقدمون التمكين للمعلمين في ممارساتهم اليومية، لكنهم يرون أن هناك اختلافات في بعض نواحي التمكين الذي يقدمه كل من المديرين والمشرفين المباشرين، مثل تفويض السلطة، وتوفير الدعم الفردي، وتوضيح رؤية ودعم علاقات تشاركية. كما أظهرت النتائج أن السلوك التمكيني للمديرين والمشرفين المباشرين كان إيجابياً، وله علاقة بالتمكين النفسي للمعلمين. كما أضافت النتائج أهمية دعم المسؤولين عن المدارس لزيادة وعي ومقدرة المديرين والمشرفين المباشرين لتمكين المعلمين، وأخيراً تنفيذ المدارس من تطبيق قادة ممكنين في دعم التمكين النفسي للمعلمين.

دراسة العتيبي. (٢٠١٧). بعنوان: واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وعددهن (١٠٦)، وجميع مشرفات الإدارة المدرسية وعددهن (٥٥)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان مرتفعاً؛ حيث حصلت خمسة أبعاد للتمكين على مستويات مرتفعة مرتبة تنازلياً على النحو الآتي؛ الكفاءة الذاتية، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، النمو المهني، أما بعد الحوافز فحصل على مستوى متوسط. وحصلت معوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة من أبرزها: ازدواجية المتابعة بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم الأهلي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط استجابات مفردات الدراسة تعزى إلى متغير العمل الحالي في بعد الكفاءة الذاتية لصالح (مديرة المدرسة)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح (مشرفة الإدارة المدرسية). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير

---

جهة التعيين في بعد الحوافز لصالح من جهة تعيينهن (وزارة التعليم)، وفي معوقات التمكين الإداري لصالح من جهة تعيينهن (مالك المدرسة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في بعد الحوافز لصالح من خبرتهن (عشر سنوات فأكثر). وحصلت مقترحات تطوير التمكين الإداري لمديرات المدارس على درجة مرتفعة جداً، من أبرزها؛ توفير الأمان الوظيفي لمديرات المدارس.

دراسة السلمي والألفي. (٢٠١٨). بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. هدفت الدراسة تعرف درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٨٧) قائداً، وعينة الدراسة من (٢٢٠) قائد مدرسة المراحل التعليمية الثلاث، وطبقت عليهم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات المحور تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (أقل من ١٠ سنوات) في مجال بناء الفرق والعمل الجامعي فقط مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وبقية المجالات تبعاً لهذا المتغير. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

دراسة الحربي (٢٠١٩)، بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومتطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات التمكين الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام أداة واحدة وهي الاستبانة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في إدارة التعليم بمحافظة الرس والقرى التابعة لها بالمملكة والبالغ عددهم (١٥٥). أشارت النتائج إلى أن المشاركة في صنع القرار ورسم السياسات جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (٢.٣٦) وأيضاً بمدى تمكين منخفض ولعل ذلك يعود إلى أن المدراء

---

ليس لهم دور في صنع القرارات والسياسات التربوية وإنما دورهم منوط بالمدرسة وادارتها بناء على ما يتلقون من تعليمات وتعميمات من إدارة التعليم والوزارة.

دراسة القرني والزهراني (٢٠١٩). بعنوان: الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير ومن وجهة نظر المعلمات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن البالغ عددهم (١٢٩٣) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣١٠) معلمة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة اشتملت على (٤٦) فقرة. أظهرت النتائج أن درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاء ترتيبها كالتالي (كفايات التخطيط، الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، كفايات التقويم)، وجاءت درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن متوسطة في جميع المجالات، وجاء ترتيبها كالتالي (المتطلبات المالية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير.

دراسة الحجاجي (٢٠٢٠) بعنوان: دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم الام بمدينة مكة المكرمة. ويتمثل الهدف الرئيسي للبحث في الوقوف على دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في تحقيق المزيد من التمكين الإداري لهم وذلك من وجهة نظر قادة مدارس التعليم بمدينة مكة المكرمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. وأظهرت نتائج الدراسة ضعف دور الصلاحيات الممنوحة في تحقيق التمكين، وعدم وجود فروق حول معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة باختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

دراسة مهيدات. (٢٠٢٠): بعنوان: درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد والتحديات التي تواجههن. هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد. والتعرف على علاقة أثر متغيرات المؤهل وسنوات الخبرة والتخصص لمديرات المدارس على كفاءتهن القيادية. كما هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية أثناء القيام بمهامهن القيادية، وذلك من خلال استخدام المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة قدرت بـ ٤٣٤ مديرة مدرسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد (منخفضة) في حين كانت الكفاءة لصالح المؤهل الأعلى ولا تأثير لسنوات الخبرة والتخصص، أن هناك تحديات تواجههن مثل بعد مكان العمل عن السكن وزيادة متطلبات العمل.

دراسة القرني وشريف. (٢٠٢١). بعنوان: توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (٢٣٩٥) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة مجالات في هذه الدراسة:

- تكوين خلفية فكرية لموضوع الدراسة، وتحديد محاور الإطار النظري.
- بلورة مشكلة الدراسة، وإثارة عدد من التساؤلات التي أثارها مشكلة الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة.
- الاستفادة من إجراءات الدراسات السابقة، ومنهجها المتبع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة، وتفسير النتائج.

- الإفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، وتحديد مجال الاتفاق والاختلاف مع نتائج تلك الدراسات.
- الإفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

ما تميزت به الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة: وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها في أن الدراسات السابقة: بأنها ركزت على دور التمكين في تحسين ورفع كفاءة بُعد أو بعدين من الكفاءات الإدارية، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دور التمكين في رفع الكفاءة الإدارية في (التخطيط، التنظيم، صناعة القرارات) لدى قائدات مدارس الثانوية بالرياض.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها والمعلومات المراد الحصول عليها، وبعد مراجعة أدبيات البحث العلمي ومناهجه، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث، فإن الباحثة ترى ملائمة المنهج الوصفي المسحي، لتحقيق أهدافها.

**مجتمع وأفراد الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٢١١) قائدة. وفقا إحصائية موقع وزارة التعليم لعام ١٤٤١-١٤٤٢هـ واللاتي يتم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية للدراسة عليهن جميعاً، وبعد مضي الوقت الكافي، تم إقبال رابط الاستجابات حيث بلغت الردود المتلقاه (١٣٠) رداً، وبذلك تكون نسبة قائدات المدارس اللاتي يمثلن أفراد الدراسة (٦٢%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

**أداة الدراسة:** استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها ولبناء الاستبانة اتبعت الباحثة الخطوات الآتية: الإطلاع على المراجع العلمية فيما يتعلق بكيفية بناء أو تصميم الاستبانة، وبما يجب مراعاته من أسس علمية في ذلك، الإطلاع على الدراسات السابقة التي استطاعت الباحثة توفيرها والمرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة، المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.

**صدق أداة الدراسة (validity):** قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة

بطريقتين، وهما:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للأداة (face validity):** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على المشرفة العلمية للاستشارة والتوجيه، ثم قامت بعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد

من صدقها الظاهري؛ وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملاءمة كل عبارة للاستبانة، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات، حتى تم التوصل للاستبانة بصورتها النهائية ومن ثم أخذ خطاب تسهيل مهمة الباحثة لتوزيع الاستبانة ومن ثم خطاب لإمكانية تطبيقها ميدانياً على عينة الدّراسة من قائدات المدارس.

**صدقُ الاتّساق الداخليّ للأداة: (الصدق البنائي):** بعد التأكد من الصدق الظاهريّ لأداة الدّراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على قائدات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وبعد تجميع الاستبانات قامت ميدانياً بترميز وإدخال البيانات، باستخدام برنامج الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة Statistical Package For Social Sciences ، ومن ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"؛ لمعرفة مدى الصدق الداخليّ للاستبانة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

**صدقُ الاتّساق الداخليّ:** دور التمكين الإداري في رفع كفاءة التخطيط والتنظيم وصناعة

القرار:

**المجال الأول: التخطيط:**

**جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات التخطيط بالدرجة الكلية للبعد**

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٧٣	٧	**٠.٦٣٩
٢	**٠.٦٤٢	٨	**٠.٦٨٥
٣	**٠.٥٩٧	٩	**٠.٧٢٤
٤	**٠.٦٠٦	١٠	**٠.٧١٤
٥	**٠.٨٠٦	١١	**٠.٦٧٤
٦	**٠.٦٣٩	-	-

تشير النتائج الموضحة بالجدول (١) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول (التخطيط) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائيّاً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الأول.

المجال الثاني: التنظيم:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات التنظيم بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٧٣٦	١٠	**٠.٥١٤	١
**٠.٦٥١	١١	**٠.٤٩٧	٢
**٠.٧٨١	١٢	**٠.٥٥٦	٣
**٠.٧٥٩	١٣	**٠.٦٥٥	٤
**٠.٨٤٠	١٤	**٠.٦٨٣	٥
**٠.٨٤٩	١٥	**٠.٦٤٢	٦
**٠.٦٨٢	١٦	**٠.٦٥	٧
**٠.٦٥١	١٧	**٠.٦٠١	٨
-	-	**٠.٧٢٩	٩

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٢) يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التنظيم) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثاني بعباراته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثاني.

المجال الثالث: صناعة القرارات:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات صناعة القرارات

بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٧٦٤	٨	**٠.٦٩٢	١
**٠.٧٩٠	٩	**٠.٧٥٩	٢
**٠.٧٤٩	١٠	**٠.٧١٢	٣
**٠.٧٥٣	١١	**٠.٧١١	٤
**٠.٧٦١	١٢	**٠.٧٥٨	٥
**٠.٧٢٩	١٣	**٠.٧٥٩	٦
-	-	**٠.٧٤٦	٧

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث (صناعة القرارات) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثالث بعبارة، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثالث.

**جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد**

معامل الارتباط	رقم العبارة	
**٠.٨٨٠	التخطيط	١
**٠.٩٤٨	التنظيم	٢
**٠.٩٠١	صناعة القرارات	٣

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بأبعاده، بما يعكس درجة عالية من الصدق لأبعاد المحور الأول.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدم (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha)، والجدول رقم (١٠) يوضح معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة.

**جدول (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
البعد الأول	١١	٠.٨٧٢
البعد الثاني	١٧	٠.٩٢٤
البعد الثالث	١٣	٠.٩٢٨
المحور الأول: دور التمكين الإداري في رفع كفاءة التخطيط والتنظيم وصناعة القرار	٤١	٠.٩٦٢

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٥)، يتبين أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات للبعد الأول (٠.٨٧٢)، في حين بلغ معامل الثبات للبعد الثاني (٠.٩٢٤)، كما بلغ معامل الثبات للبعد الثالث (٠.٩٢٨) أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠.٩٦٢)، وجميعها قيم موجبة؛ ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.





رقم العبارة	العبارات	تكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٥	أستطيع ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عمليا.	ك	٥٧	٦١	١٠	٢	٠	٠.٦٨٦	٨	موافق بشدة
		%	٤٣.٨	٤٦.٩	٧.٧	١.٥	٠			
٦	يساهم تمكيني كقائدة في زيادة قدرتي على معالجة مشكلات التخطيط وحلها.	ك	٧١	٥٤	٥	٠	٠	٠.٥٧٤	٤	موافق بشدة
		%	٥٤.٦	٤١.٥	٣.٨	٠	٠			
٧	تعطيني الصلاحيات الممنوحة لي القدرة على اختيار البدائل وتحديد أولويات التخطيط وفق الأسس العلمية الصحيحة.	ك	٦٠	٥١	١٣	٥	١	٠.٨٥٠	٩	موافق بشدة
		%	٤٦.٢	٣٩.٢	١٠	٣.٨	٠.٨			
٨	لدي القدرة على عمل خطط مناسبة لمدرستي.	ك	٧٨	٤٨	٢	٢	٠	٠.٦١١	٣	موافق بشدة
		%	٦٠	٣٦.٩	١.٥	١.٥	٠			
٩	الستين صلاحية التي منحها لي وزارة التعليم زادت قدراتي على التخطيط والتطوير لمدرستي.	ك	٥٤	٥٤	١٢	٨	٢	٠.٩٣٦	١١	موافق
		%	٤١.٥	٤١.٥	٩.٢	٦.٢	١.٥			
١٠	أشارك منسوبات المدرسة في عملية التخطيط.	ك	٦٧	٥٦	٧	٠	٠	٠.٥٩٩	٥	موافق بشدة
		%	٥١.٥	٤٣.١	٥.٤	٠	٠			
١١	سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب.	ك	٥٣	٦١	١٢	٤	٠	٠.٧٥٠	١٠	موافق بشدة
		%	٤٠.٨	٤٦.٩	٩.٢	٣.١	٠			
			المتوسط الحسابي العام					٤.٤٣	٠.٤٦١	موافق بشدة

تُشير النتائجُ الموضَّحة بالجدول (٦) إلى أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة لي وني (lee and nie,2016)، والتي أظهرت النتائج أن المديرين والمشرفين المباشرين يقدمون التمكين للمعلمين في ممارساتهم اليومية، كما أظهرت النتائج أن السلوك التمكيني للمديرين والمشرفين المباشرين كان إيجابياً، وله علاقة بالتمكين النفسي للمعلمين. كما أضافت النتائج أهمية دعم المسؤولين عن المدارس لزيادة وعي ومقدرة المديرين والمشرفين المباشرين لتمكين المعلمين.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٦) أن هناك تقارب في درجة موافقة مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البعد ما بين (٤.١٥ إلى ٤.٧٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللّتين تشيران إلى درجة (موافق، موافق بشدة)، حيث يتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على عشر فقرات وهم رقم (١-٢-٨-٦-١٠-٣-٤-٥-٧-١١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٤.٢٥ إلى ٤.٧٧)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة، كما يتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات على فقرة واحدة وهي رقم (٩)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٥ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة (موافق).

وفيما يلي أعلى ثلاث فقرات وأدنى فقرتين جاءت بين الفقرات المُعلَّقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

١. حصلت الفقرة رقم (١)، وهي " معرفة القائدة لرؤية وأهداف الوزارة يسهم في التخطيط المدرسي الجيد" على المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات

---

المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، بمتوسط حسابي (٤.٧٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٤٧٥).

٢. حصلت الفقرة رقم (٢)، وهي "وضوح أهداف إدارة التعليم لدى قائدات المدارس يزيد من فعالية ممارسة التمكين" على المرتبة الثانية بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، بمتوسط حسابي (٤.٥٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣٦).

٣. حصلت الفقرة رقم (٨)، وهي "لدي القدرة على عمل خطط مناسبة لمدرستي." على المرتبة الثالثة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، بمتوسط حسابي (٤.٥٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦١١).

٤. حصلت الفقرة رقم (١١)، وهي "سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب" على المرتبة قبل الأخيرة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، بمتوسط حسابي (٤.٢٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥٠).

٥. حصلت الفقرة رقم (٩)، وهي "الستين صلاحية التي منحتها لي وزارة التعليم زادت قدراتي على التخطيط والتطوير لمدرستي" على المرتبة الأخيرة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط، بمتوسط حسابي (٤.١٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٣٦).

**نتائج إجابة السؤال الثاني ومناقشتها: ما دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم؟**

للتعرف على دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا المحور، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٧) استجابات مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم

رقم العبارة	العبارات	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة					النسب الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
١	استخدام التوجيه الفعال الرسمي والشخصي مع منسوبات المدرسة.	ك	٧٥	٥٢	٣	٠	٠	٤.٥٥	٤	موافق بشدة
		%	٥٧.٥	٤٠	٢.٣	٠	٠			
٢	التمكين يزيد قدرتي على تفعيل الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع لمصلحة المدرسة.	ك	٨٤	٣٦	٨	٢	٠	٤.٥٥	٣	موافق بشدة
		%	٦٤.٦	٢٧.٧	٦.٢	١.٥	٠			
٣	صلاحياتي كقائدة تمكنتني لإدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	ك	٦٦	٥٤	٦	٤	٠	٤.٤	٩	موافق بشدة
		%	٥٠.٨	٤١.٥	٤.٦	٣.١	٠			
٤	تساعدي الصلاحيات الممنوحة لي في زيادة القدرة على إدارة الوقت بحرية واستثماره بفاعلية.	ك	٦٦	٥٢	٩	٣	٠	٤.٣٩	١١	موافق بشدة
		%	٥٠.٨	٤٠	٦.٩	٢.٣	٠			
٥	يشجعني النظام الإداري السائد في الوزارة في تطبيق الممارسات القيادية الناجحة.	ك	٥٠	٦٠	١٤	٦	٠	٤.١٨	١٦	موافق
		%	٣٨.٥	٤٦.٢	١٠.٨	٤.٦	٠			
٦	تمتلك قائدات المدارس المهارات اللازمة لممارسة التمكين أثناء قيامهم بعملهم.	ك	٤٣	٦٥	١٤	٨	٠	٤.١	١٧	موافق
		%	٣٣.١	٥٠	١٠.٨	٦.٢	٠			
٧	أمتلك الصلاحيات التي تساعدي في توزيع المهام والأنشطة بين منسوبات المدرسة.	ك	٦٥	٥٧	٧	١	٠	٤.٤٣	٨	موافق بشدة
		%	٥٠	٤٣.٨	٥.٤	٠.٨	٠			
٨	امتلاك القائد القدرة على التعامل مع منسوبات المدرسة وفق احتياجاتهن.	ك	٧٧	٤٣	٥	٤	١	٤.٤٧	٦	موافق بشدة
		%	٥٩.٢	٣٣.١	٣.٨	٣.١	٠.٨			

رقم العبارة	العبارات	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
٩	تساهم الثقة الممنوحة لى من وزارة التعليم برفع الروح المعنوية للمعلمات.	ك	٧١	٤٦	١١	٢	٠	٤.٤٣	٠.٧١٥	٧	موافق بشدة
			٥٤.٦	٣٥.٤	٨.٥	١.٨	٠				
١٠	تمنحني الصلاحيات الممنوحة لى فى التعامل يعدل وموضوعية وشفافية مع الجميع.	ك	٧٧	٤١	١١	١	٠	٤.٤٩	٠.٦٨٥	٥	موافق بشدة
			٥٩.٢	٣١.٥	٨.٥	٠.٨	٠				
١١	تمكين قائدة المدرسة يساعدها فى تجويد عملها.	ك	٧٨	٤٩	٣	٠	٠	٤.٥٨	٠.٥٤١	١	موافق بشدة
			٦٠	٣٧.٧	٢.٣	٠	٠				
١٢	تساعدنى صلاحياتى فى تطوير الأنشطة والبرامج المدرسية.	ك	٦٥	٥٢	٦	٧	٠	٤.٣٥	٠.٨٠٤	١٤	موافق بشدة
			٥٠	٤٠	٤.٦	٥.٤	٠				
١٣	يساهم التفويض الإدارى من وزارة التعليم لى فى تمكينى من التصرف بفاعلية فى المواقف المختلفة.	ك	٦٠	٥٥	١٣	٢	٠	٤.٣٣	٠.٧١٩	١٥	موافق بشدة
			٤٦.٢	٤٢.٣	١٠	١.٥	٠				
١٤	تخدمنى صلاحياتى فى إنجاز مهامى بكفاءة عالية.	ك	٧١	٤٠	١٧	٢	٠	٤.٣٨	٠.٧٧١	١٢	موافق بشدة
			٥٤.٦	٣٠.٨	١٣.١	١.٥	٠				
١٥	تساعدنى صلاحياتى فى تنظيم العمل بإبداع وتجديد.	ك	٦٤	٥٢	٩	٥	٠	٤.٣٥	٠.٧٧٥	١٣	موافق بشدة
			٤٩.٢	٤٠	٦.٩	٣.٨	٠				
١٦	تمكين قائدة المدرسة يعمل على زيادة الكفاءة الإدارية فى المدرسة.	ك	٨٥	٣٨	٣	٤	٠	٤.٥٧	٠.٦٩٣	٢	موافق بشدة
			٦٥.٤	٢٩.٢	٢.٣	٣.١	٠				
١٧	تسهل قنوات الاتصال الميسرة مع الإدارة ممارسة صلاحياتى بثقة.	ك	٦٩	٥١	٦	١	٣	٤.٤	٠.٨١٣	١٠	موافق بشدة
			٥٣.١	٣٩.٢	٤.٦	٠.٨	٢.٣				
			المتوسط الحسابي العام					٤.٤١	٠.٤٩	موافق بشدة	

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٧) أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، وذلك

بمتوسط حسابي (٤.٤١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي وعطية. (٢٠١٨)، والتي أظهرت أن درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السبيعي. (٢٠١٩)، والتي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٧) أن هناك تقارب في درجة موافقة مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البعد ما بين (٤.١٠ إلى ٤.٥٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتيين تشيران إلى درجة (موافق، موافق بشدة)، حيث يتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على خمسة عشر فقرة وهم رقم (١١-١٦-٢-١-١٠-٨-٩-٧-٣-١٧-٤-٤-١٥-١٢-١٣)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٤.٣٣ إلى ٤.٥٨)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة، كما يتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات على فقرتين وهما رقم (٥-٦)، واللتيين بلغ متوسطهما الحسابي (٤.١٠ ، ٤.١٨) على التوالي وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة (موافق).

وفيما يلي أعلى ثلاث فقرات وأدنى فقرتين جاءت بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

١. حصلت الفقرة رقم (١١)، وهي "تمكين قائدة المدرسة يساعدها في تجويد عملها" على المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية

---

الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، بمتوسط حسابي (٤.٥٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٥٤١).

٢. حصلت الفقرة رقم (١٦)، وهي "تمكين قائدة المدرسة يعمل على زيادة الكفاءة الإدارية في المدرسة " على المرتبة الثانية بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، بمتوسط حسابي (٤.٥٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩٣).

٣. حصلت الفقرة رقم (٢)، وهي " التمكين يزيد قدرتي على تفعيل الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع لمصلحة المدرسة" على المرتبة الثالثة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، بمتوسط حسابي (٤.٥٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٨٣).

٤. حصلت الفقرة رقم (٥)، وهي " يشجعني النظام الإداري السائد في الوزارة في تطبيق الممارسات القيادية الناجحة " على المرتبة قبل الأخيرة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، بمتوسط حسابي (٤.١٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٠٥).

٥. حصلت الفقرة رقم (٦)، وهي " تمتلك قائدات المدارس المهارات اللازمة لممارسة التمكين أثناء قيامهم بعملهم" على المرتبة الأخيرة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم، بمتوسط حسابي (٤.١٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٢٥).

نتائج إجابة السؤال الثالث ومناقشتها: ما دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات؟

للتعرف على دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا المحور، وجاءت النتائج على النحو الآتي:



جدول (٨) استجابات مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات

المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات

رقم العبارة	العبارات	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة									
١	توفر إدارة التعليم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	ك %	٤٨	٥٥	٢١	٦	٠	٤٨	٣٦.٩	٤٢.٣	١٦.٢	٤.١٢	٠.٨٤١	١٢	موافق	
٢	تساعد التغذية الراجعة قائدة المدرسة على مواجهة مشاكل المدرسة.	ك %	٦٥	٥٩	٤	٢	٠	٥٠	٤٥.٤	٤٥.٤	٣.١	٤.٤٤	٠.٦٣٥	٧	موافق بشدة	
٣	تشجع وزارة التعليم قائدات المدارس على المساهمة باقتراحاتهن وتقديم الحلول لعلاج المشكلات الطارئة.	ك %	٤٤	٥٤	٢٣	٨	١	٣٣.٨	٤١.٥	١٧.٧	٦.٢	٤.٠٢	٠.٩١٥	١٣	موافق	
٤	التمكين يساعد القائدة في توظيف نتائج التقييم لتطوير العمل.	ك %	٥٩	٦٠	٩	٢	٠	٤٥.٤	٤٦.٢	٦.٩	١.٥	٤.٣٥	٠.٦٨	١٠	موافق بشدة	
٥	يساهم النظام الإداري في إدارة التعليم في رفع القدرة على تقويم خطط العمل بفاعلية وثقة.	ك %	٥٩	٥١	١٧	٣	٠	٤٥.٤	٣٩.٢	١٣.١	٢.٣	٤.٢٨	٠.٧٧٨	١١	موافق بشدة	
٦	يعزز تمكين القائدات قدرتهن في التعامل مع مشكلات العمل حال حدوثها.	ك %	٧٦	٤٨	٤	٢	٠	٥٨.٥	٣٦.٩	٣.١	١.٥	٤.٥٢	٠.٦٣٨	٥	موافق بشدة	
٧	تمكيني صلاحياتي من الاستماع لمشكلات المعلمات واتخاذ القرارات	ك %	٧٢	٤٣	١٣	٢	٠	٥٥.٤	٣٣.١	١.٠	١.٥	٤.٤٢	٠.٧٣٥	٩	موافق بشدة	

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي العام	درجة الموافقة						المتوسط	الانحراف	ترتيب	درجة
			ك	ج	د	هـ	و	ز				
٨	تمكينى كفاءة يكسبني كفاءة اتخاذ القرار وزيادة الإحساس بالمسؤولية.	٧٦	٥١	٣	٠	٠	٠	٠	٤.٥٦	٠.٥٤٣	٤	موافق بشدة
٩	يساعد التمكين قائدة المدرسة في التطوير الذاتي.	٨٢	٤٣	٥	٠	٠	٠	٠	٤.٥٩	٠.٥٦٦	٢	موافق بشدة
١٠	صلاحياتي كقائدة تساعدني في صناعة القرارات لتوفير بيئة مدرسية جاذبة.	٦٩	٥٢	٧	٢	٠	٠	٠	٤.٤٥	٠.٦٧١	٦	موافق بشدة
١١	تمكينى كقائدة يساعدني في إدارة الازمات في المواقف الطارئة بإتقان.	٨١	٤٤	٤	١	٠	٠	٠	٤.٥٨	٠.٥٩٥	٣	موافق بشدة
١٢	يتطلب تمكينى مهارات التنبؤ بالمستقبل وصناعة القرارات.	٧٢	٤٣	١٣	٢	٠	٠	٠	٤.٤٢	٠.٧٣٥	٨	موافق بشدة
١٣	أمارس صلاحياتي كقائدة طبقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها.	٨٢	٤٦	٢	٠	٠	٠	٠	٤.٦٢	٠.٥١٩	١	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام												
									٤.٤١	٠.٥٠٦		موافق بشدة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١٤) أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن مواجهة الأزمات وحسن التعامل معها يعتمد على وجود قيادات واعية مؤهلة كفؤة قادرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. ومن هنا يأتي دور التمكين في إعطاء مساحة للقيادات في المستويات المختلفة لاتخاذ قراراتها التي تطلبها المواقف الأزمومية على اختلاف أنواعها، كما أن التمكين الإداري له أهمية كبيرة للمنظمات

الإدارية حيث يؤدي إلى تعزيز العلاقة مع منسوبيها وقياداتها وإعطاء المرؤوسين مساحة كافية لاتخاذ القرار والتصرف مما يعكس إيجابيا على أدائهم وولائهم لمنظمتهم.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٨) أن هناك تقارب في درجة موافقة مفردات الدراسة على الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا البعد ما بين (٤.٠٢ إلى ٤.٦٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتيين تشيران إلى درجة (موافق، موافق بشدة)، حيث يتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على إحدى عشرة فقرة وهم رقم (١٣-٩-١١-٨-٦-١٠-٢-١٢-٧-٤-٥)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٤.٢٨ إلى ٤.٦٢)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق بشدة، كما يتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات على فقرتين وهما رقم (٣-١)، واللتيين بلغ متوسطهما الحسابي (٤.١٢ ، ٤.٠٢) على التوالي وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة (موافق).

وفيما يلي أعلى ثلاث فقرات وأدنى فقرتين جاءت بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

١. حصلت الفقرة رقم (١٣)، وهي "أمارس صلاحياتي كقائدة طبقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها" على المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٤.٦٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٥١٩).

٢. حصلت الفقرة رقم (٩)، وهي "يساعد التمكين قائدة المدرسة في التطوير الذاتي" على المرتبة الثانية بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٤.٥٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٥٦٦).

٣. حصلت الفقرة رقم (١١)، وهي "تمكيني كقائدة يساعدني في إدارة الازمات في المواقف الطارئة بإتقان" على المرتبة الثالثة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات

المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٤.٥٨) من (٥)، وانحراف معياري (٠.٥٩٥).

٤. حصلت الفقرة رقم (١)، وهي "توفر إدارة التعليم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" على المرتبة قبل الأخيرة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٤.١٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٤١).

٥. حصلت الفقرة رقم (٣)، وهي "تشجع وزارة التعليم قائدات المدارس على المساهمة باقتراحاتهن وتقديم الحلول لعلاج المشكلات الطارئة" على المرتبة الأخيرة بين الفقرات المتعلقة بدور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (٤.٠٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩١٥).

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٦ - ٧ - ٨) يتبين أن دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، جاء على النحو الآتي:

جدول (٩) دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس

#### الثانوية الحكومية في مدينة الرياض

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١ التخطيط	٤.٤٣	٠.٤٦١	١	موافق بشدة
٢ التنظيم	٤.٤١	٠.٤٨٧	٢	موافق بشدة
٣ صناعة القرارات	٤.٤١	٠.٥٠٦	٣	موافق بشدة
دور التمكين في رفع الكفاءة الإدارية	٤.٤٢	٠.٤٤١		موافق بشدة

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٩) أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٢ من ٥)، حيث جاء دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التخطيط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٣) من (٥)، يليه دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة التنظيم بمتوسط

---

حسابي (٤.٤١ من ٥)، بينما جاء دور التمكين الإداري لقائدات المدارس الثانوية الحكومية في رفع كفاءة صناعة القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٤١ من ٥). واتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على دور التمكين الإداري في رفع (التخطيط، التنظيم، صناعة القرارات).

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري في الوقت الحالي يلقي قبولاً من قبل مديري المدارس، وذلك نظراً لأهميته للفرد والمؤسسة التربوية. وأهميته في تطوير أدائهم؛ وذلك لارتفاع رغبة المديرين في الاستقلالية، وصناعة واتخاذ القرارات الخاصة بمدارسهم، وخاصة بعد ازدياد تفتهم بمهاراتهم وقدراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة، إضافة إلى تزايد قدرات المديرين على الابتكار، والتزام المديرين بتحقيق الأهداف التي يقومون بوضعها، وكفائيتهم في تنفيذ المهام التي يشاركون بتخطيطها.

كما ترى الباحثة أن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر مقدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة ومقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المؤسسات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم، فالتمكين الإداري إذاً من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة.

**التوصيات:** في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بشقيها: النظري والميداني، تُوصي الباحثة بالآتي:

- منح مزيد من التمكين لقائدات المدارس للتصرف في مواجهة المشكلات ولتحقيق متطلبات تحسين العمل المدرسي.
- منح القائدة التي تحسن استخدام صلاحياتها مزيد من الصلاحيات
- توفير إدارة التعليم الاحتياجات المادية والبيئية المناسبة لدعم متطلبات تطبيق التمكين.
- أن تؤهل المرشحة للعمل كقائدة مدرسة من خلال برنامج تأهيلي يركز على المهارات والكفايات قبل تسلم مهام القيادة.
- توفير المساندة لقائدات المدارس من مشرفات الإدارة المدرسية.

- 
- مشاركة قائدات المدارس في صناعة استراتيجيات وزارة التعليم
  - أخذ رأي قائدات المدارس في الصلاحيات الإضافية التي تمكنها من زيادة الفعالية.
  - عقد دورات تدريبية حول متطلبات تطبيق التمكين.
  - تشجيع قائدات المدارس على صناعة واتخاذ القرارات لاسيما في المواقف المدرسية المتكررة
- مقترحات لدراسات مستقبلية:**

- إجراء دراسةٍ مماثلةٍ للدراسة الحالية في مُدن ومحافظةٍ أخرى بالمملكة وعلى مراحل تعليمية مختلفة، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية؛ للوقوف على دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية لدى قائدات المدارس.
- التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس.
- التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

#### المراجع:

- أبو صبحة، جبر (٢٠١٤). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الإسلامية، غزة.
- آل ناجي، محمد بن عبد الله. (٢٠١٣). الإدارة التعليمية والمدرسية "نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية". رلد للاستشارات الإدارية والتربوية، (ط.٥) المملكة العربية السعودية.
- الأمين، بن جدو محمد (٢٠١٣). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر).
- أبو سالم، أبو بكر (٢٠١٣). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية).
- التويجري، أريج بنت محمد بن عبد العزيز (٢٠١٦). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، مج ٦٤، ع ٤٤، ١-٣٣.

---

الجرادة، محمد؛ والمنوري، أحمد (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، مجلة المنارة، ١ (٢٠): ٤١-٨٧.

الجميل، مطر عبد المحسن (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحجاجي، ربيع بن طالع (٢٠٢٠). دور الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم بمدينة مكة المكرمة، مجلة التربية، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد ٩٦

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٢). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة.

حجي، أحمد إسماعيل، (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

الحربي، فهد جهز (٢٠١٩). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. المجلد ٤٦، العدد ١.

الزهرة، شنكامة (٢٠١٣). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي، الجزائر.

السبيعي، عبيد بن عبد الله (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مج ٣٣، ع ١٣٢، ٧٩-١٣٠.

السلمي، خالد عبد الرحمن معتق؛ الألفي أشرف عبد حسن (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٩، ج ١١، ١٠٣-١٤٨.

---

شعبيات، محمد عوض؛ وعرفوب، صياح محمود؛ وشرباتي، محمد رمضان؛ وزبون، ياسر تيم (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. ١٨ (٣): ١٦٠-٤٢٨

الشهراني، عبد الله عوض (٢٠٠٩). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية).

الطراونة، إخلص إبراهيم؛ والنهدي، عميرة محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. ٣ (١)، ٣٥-٥٦

عباس، عبد السلام الشيراوي. (٢٠١٦). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، ع٢٠٠٦، ١٧٠-٢١٢.

العتيبي، علياء بنت فيصل. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع١٧٣، ج٢، ٦٢٨-٧٠٠.

القرشي، محمد طاهر؛ والسبتي، لطيفة احمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١١)، العدد (١)، ص٨٩-٥٩.

القرني، شريفة ناصر مرعي؛ شريف، شريف محمد محمد. (٢٠٢١). توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة، مجلة أسبوط، كلية التربية، مج٣٧، ع٣، ٢٨٧-٣١١.

القرني، غرسة علي محمد؛ والزهراني، خديجة مقبول جمعان. (٢٠١٩). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط، كلية التربية، مج٣٥، ع٦٩، ٦٩-٩٤.

القضاة، محمد أمين؛ والطراونة، نجات (٢٠١١). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة من وجهة نظر



- 
- أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٦ (٤): ١٣٣-١٧٨
- الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (ط٢)، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث.
- المعاني، أيمن عودة؛ وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٥ (٢): ٢٣٤
- مهيدات، تماضر إبراهيم (٢٠٢٠). درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد والتحديات التي تواجههن، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيد أم البواقي، مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين، مج٧، ع١، ١٩٨-٢١٨.
- الناصر، علاء (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد (٣).
- النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، مجلة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع٥٧، ٧٩-١٠٢.
- يحيه، ملالي (٢٠٠٤). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر.
- اليعقوب، تمارا عادل (٢٠٠٤). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك: إربد، الأردن).

**Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014).** The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study, American Journal of Research Communication, Vol.2, No (1)3-26.

**Al-Suhimat, A (2016).**"The Impact of the Administrative Empowerment in

---

---

Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutch in Jordan", in (Imperial Journal of Interdisciplinary Research Journal: VIRU), Vol 2, at the website: (<http://www.onlinejournal.in/URV2L1/012.pdf>) (Date: 20/7/2019)

**Calvin, J. (2009).** We are better prepared to help our leaders grow and develop Within the first 60 days. *Training Trends*, 12, (4):12-16.

**Lee, A N, Nie, Y. (2016).** Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviors and Psychological Empowerment, *Educational Management Administration & Leadership*. 1. 45(2),.260-283.

**Michael, L. Wehmeyer. (2014).** Empowerment, pp 1891-1892 Retrived on 9\5\2015 from. <http://link.springer.com/referenceworkentry>

**Smith, Elroy; Greyling, Aletta. (2006).** 'Empowerment Perceptions of Educational Managers from Previously Disadvantaged Primary and High Schools: An Explorative Study', *South Afrian Journal of Education*, Vol 26 (4) 595-607.